

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مطلوب و بررسی شرایط موجود در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری (مورد مطالعه: شرکت بیمه کار آفرین)

حامد ایمانی\*\*\*

اسماعیل شاه طهماسبی\*\*

دکتر سعید عابسی\*

### چکیده

امروزه بسیاری از مفاهیم، تئوری‌ها و بطورکلی ادبیات مدیریت بر محور مشتری‌بازنگری و بازنویسی شده‌اند. در یک بازار رقابتی در جایی که اندیشه سنتی از وفاداری مشتری ناتوان است، خوب یا بد، خدمات مشتریان به سمت پیچیدگی میل می‌کند که در این میان مدیریت ارتباط با مشتری می‌تواند به طور مؤثری خدمات مشتریان را بالا ببرد و حفظ مشتریان را مطمئن سازد. با توجه به کم بودن نفوذ بیمه در کشور ما و همچنین تغییرات سریع در این صنعت، گاهی استفاده از برخی روشهای نوین مانند مدیریت ارتباط با مشتری به صورت برنامه‌ریزی نشده و علمی باعث از بین رفتن نتیجه این تلاشها می‌شود و گاهی شاهدیم که نتیجه معکوس نیز بر جای می‌گذارد. بر همین اساس در این تحقیق تبیین شرایط موجود و اولویت‌بندی عوامل مطلوب بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری از دیدگاه کارکنان شرکت در شرکت بیمه کار آفرین مورد بررسی قرار گرفته است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی به شمار می‌رود و از نظر ماهیت و روش جزو تحقیقات توصیفی-تحلیلی محسوب می‌شود. جامعه آماری تحقیق مربوط به ستاد مرکزی بیمه کار آفرین و نمونه نیز از این مجموعه انتخاب شده است. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که مؤلفه تکنولوژی بیشترین تأثیر را در پیاده‌سازی موفق سیستم ارتباط با مشتریان دارد و پس از آن مؤلفه‌های ساماندهی مناسب، مدیریت دانش و در اولویت آخر مؤلفه تمرکز بر مشتریان کلیدی بیشترین تأثیرات را بر روی پیاده‌سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری می‌گذارند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت ارتباط با مشتری- صنعت بیمه- شرایط موجود و مطلوب

\* نویسنده مسئول- دکترای مدیریت منابع انسانی و هیات علمی پیام‌نور مرکز یزد

\*\* دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور ساوه

## ۱- مقدمه

"هنر بازاریاب امروز، فروش یخچال به اسکیمو نیست؛ بلکه اسکیمو را به عنوان یک مشتری خشنود، همواره در کنار داشتن است." امروزه بسیاری از مفاهیم، تئوری‌ها و بطور کلی ادبیات مدیریت بر محور مشتری بازننگری و بازنویسی شده‌اند (پیترز، ۱۳۸۱). بعضی از شرکتها به طور مؤثر رقابت می‌کنند و به خاطر به کار گیری اصول ارتباط با مشتری در بازار ابی در این رقابت برنده هستند چون استراتژی‌ها و تکنولوژی‌هایشان مبتنی بر به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری است (Xu, Y. Yen, 2002). مدیریت ارتباط با مشتری یک مفهوم نسبتاً جدید مدیریتی می‌باشد. یک رویکرد جدید که عناصر مختلفی همچون تکنولوژی، نیروی انسانی، منابع اطلاعاتی و فرآیند های کاری را ترکیب می‌کند تا کسب و کاری خلق کند که نگاه ۳۶۰ درجه به مشتریان خود دارد (Galbreath & Rogers, 1999). پتانسیل بالای «مدیریت ارتباط با مشتری»، با عدم اطمینان ناشی از شکست‌های قبلی همراه است که این وضعیت، لزوم تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت ارتباط با مشتری برای به کارگیری آن را مطرح کرده است (Brown, S.A, 2000).

## ۲- بیان مسأله

با توجه به اینکه نفوذ بیمه در کشور ما کم است، برای افزایش توجه مردم به ریسکها و خطرهایی که آنها را تهدید می‌کند و روشهای مقابله با این خطرها شرکت‌های بیمه باید از روشهای نوین نیز در کنار روشهای دیگر استفاده کنند، تا از این طریق بیمه هر چه بیشتر جای خود را بین اقشار مردم باز کند و شاهد رفاه و آرامش جامعه و ثبات اقتصادی آن باشیم (مهدوی نیا، قدرت پور، ۱۳۸۴). همچنین صنعت بیمه به سرعت تغییر می‌کند و IT به طور فزاینده در شرکتهای بیمه نفوذ می‌نماید. ولی با وجود این گاهی استفاده از برخی روشهای نوین مانند مدیریت ارتباط با مشتری به صورت برنامه ریزی نشده و علمی باعث از بین رفتن نتیجه این تلاشها می‌شود و گاهی شاهدیم که نتیجه معکوس نیز بر جای می‌گذارد (زرگر، ۱۳۸۲). بر اساس گزارش شرکت BAIN در مورد ابزارهای مدیریتی مؤثر از میان ۵۲ تکنیک مورد رضایت مدیران، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری رتبه ۳۲ را کسب کرده است. در حقیقت ۲۰ درصد آنها اظهار داشتند سیستم مدیریت ارتباط با مشتری نه تنها منجر به سود آوری نشده است بلکه به روابط حسنه و قدیمی آنها با مشتریان لطمه زده است (امیر شاهی، ۱۳۸۳).

### ۳- سوالات تحقیق:

- با توجه به تمام نکات ذکر شده در بالا سوالات این تحقیق از این قرارند:
- چه عواملی در اجرا و پیاده سازی مدیریت رابطه با مشتری در صنعت بیمه مؤثر هستند؟
  - با توجه به عوامل شناسایی شده (مشتریان کلیدی، سازماندهی مناسب، مدیریت دانش، تکنولوژی)، نقاط ضعف و قوت شرکت بیمه کارآفرین در اجرا و پیاده سازی مدیریت رابطه با مشتری کدامند؟
  - شرایط مطلوب از نظر کارشناسان بیمه کارآفرین در ایجاد یک مدیریت مناسب ارتباط با مشتری کدامند؟
  - اولویت بندی مؤلفه‌ها و متغیرهای در اجرا و پیاده سازی مدیریت رابطه با مشتری در بیمه کارآفرین چگونه است؟

### ۴- اهداف تحقیق

- هدف اصلی در اجرای این تحقیق عبارت است از:
- شناسایی مهمترین عواملی که در اجرا و پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتهای بیمه نقش دارند.
  - اهداف فرعی که در این تحقیق مد نظر هستند، عبارتند از:
    - الف. شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت بیمه کارآفرین در زمینه پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری
    - ب. بررسی شرایط موجود و مقایسه آن با شرایط مطلوب در شرکت بیمه کارآفرین در زمینه پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری
    - ج. اولویت بندی عوامل تأثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

### ۵- ادبیات تحقیق

#### ۵-۱- مدیریت ارتباط با مشتری: تعاریف، مفاهیم و مزایا

مدیریت ارتباط با مشتری معانی و مفاهیم مختلفی را به ذهن افراد مختلف متبادر می‌سازد. علیرغم اینکه مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در ظاهر ساده و واضح به نظر

می‌رسد، اما بر سر تعریف آن توافق کمی وجود دارد. به عنوان مثال زابل<sup>۱</sup> بیش از ۴۰ تعریف متمایز از مدیریت ارتباط با مشتری در ادبیات مربوط به آن مشخص کرده است (Winer, 2001). لوین<sup>۲</sup> مدیریت ارتباط با مشتری را «استفاده از اطلاعات و دانش مربوط به مشتری به منظور تحویل کالا و خدمات به مشتری» می‌داند (Christopher, 2003). دو تن دیگر از صاحب‌نظران بر این عقیده هستند که مدیریت ارتباط با مشتریان یک استراتژی جامع و فرایندی از انبار، مدیریت و اشتراک داده با مشتریان کلیدی برای خلق ارزشهای عالی برای شرکت و مشتریان می‌باشد (Xu & et al, 2002). به طور کلی مدیریت ارتباط با مشتریان را از ۴ منظر کلی بررسی می‌کنند: از منظر فرآیندهای کسب و کار، از منظر تکنولوژی، از منظر سیستم‌های اطلاعاتی (Christopher ; 2003)، از منظر استراتژی یا فلسفه (Isaksson; 2005). از آنجا که قصد این تحقیق حرکت حول محور شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت ارتباط با مشتری است، دیدگاه استراتژیک در مورد مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری بهترین بنیان را فراهم خواهد آورد. لذا تعریف زیر برای مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری مرتبط ترین تعریف است:

مدیریت ارتباط با مشتری، استراتژی جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری، فرآیندها و تمام فعالیت‌های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد تا به ایجاد و حفظ ارتباطات بلندمدت و سودآور با مشتریان منجر شود (Feinberg & Romano; 2003).

#### ۵-۲- انواع فن آوری مدیریت ارتباط با مشتری

سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری را از لحاظ وظیفه یا نوع اعمالی که انجام می‌دهد می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: ۱- مدیریت ارتباط با مشتری عملیاتی؛ ۲- مدیریت ارتباط با مشتری تحلیلی؛ ۳- مدیریت ارتباط با مشتری مشارکتی (Turban et al, 2002). همچنین فرآیندها و برنامه‌های کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس اصول زیر می‌باشند: ۱- هدف‌گذاری تک تک مشتریان؛ ۲- جذب و حفظ وفاداری مشتری از طریق ارتباطات شخصی؛ ۳- انتخاب مشتری بر اساس مفهوم ارزش طول حیات مشتری (اللهی و حیدری، ۱۳۸۴).

1 -Zablah al

2- Levin

**۵-۳- مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری**

مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری به طور کلی به سه دسته تقسیم می‌شود:

**۵-۳-۱- مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان**

خدمات مناسب عبارت است از شناسایی و آگاهی کامل از نیازهای مشتریان و پاسخگویی فعالانه به این نیازها و مدیریت ارتباط با مشتری راه حلی است در جهت اهداف سازمان که به صورت ساخت یافته سازمان را در شناسایی، پیش‌بینی و پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان یاری می‌رساند. در این صورت مدیریت ارتباط با مشتری مزایا و برتری‌های بسیاری را برای یک سازمان به ارمغان می‌آورد (هورویننترزاک، ۱۳۸۲).

**۵-۳-۲- مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای مشتریان**

مبانی مدیریت ارتباط با مشتری ارزشی است که به مشتری ارائه می‌گردد و این ارزش چیزی است که مشتری درک مثبتی از آن دارد. این ارزش می‌تواند مزایایی را به شکل‌های زیر برای مشتری فراهم سازد. تضمین کیفیت ایجاد تصور مثبت در قبال محصول، افزایش قابلیت اطمینان، ضمانت مرتبط با علامت مشخصه محصول که از طریق برنامه‌های بازاریابی حاصل می‌شود (ساسان نژاد، ۱۳۸۳).

**۵-۳-۳- مزایای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای کارمندان**

استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری برای کارمندان سازمان نیز مزایایی دارد که از آن جمله می‌توان به راحتی استفاده از سیستم توسط کاربران، امکان انجام کار و فعالیت بیشتر در زمان مشابه، دریافت حقوق و مزایای بیشتر، احساس خود مدیریتی و رهبر بودن اشاره کرد (انتظاری یزدی، ۱۳۸۸).

**۵-۴- مزایای مدیریت ارتباط با مشتری برای شرکتهای بیمه**

مزایایی که مدیریت روابط مشتری برای شرکتهای بیمه دارد را می‌توان به دو گروه مزایای سخت افزاری، که شامل افزایش درآمد و کاهش هزینه‌هاست و مزایای نرم افزاری که افزایش رضایتمندی مشتری است، تقسیم کرد (مهدهوی نیا، قدرت پور، ۱۳۸۴).

همچنین از دیدگاهی دیگر مدیریت ارتباط با مشتری بر اساس چهار راهکار مشتری محور می‌تواند باعث افزایش سود و ایجاد رابطه بلند مدت با مشتریان در شرکتهای بیمه شود: ۱- ارائه دید واحد از مشتری؛ ۲- یکپارچه کردن کانالهای چندگانه ارائه خدمت و

فروش به مشتریان؛ ۳- بازاریابی هدفمند برای ایجاد وفاداری و گسترش مشتریان؛ ۴- مدیریت مؤثر کانالهای توزیع (Peppers & Rogers, 2003).

#### ۵-۵- مدل‌های ارائه شده در زمینه پیاده سازی مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری

بنا به دیدگاه آقای لی ویت در رابطه با موفقیت طرح‌های نو آورانه باید به چهار دسته متغیر سازمانی توجه شود: ۱- تکنولوژی؛ ۲- فرم و ساختار سازمانی؛ ۳- افراد؛ ۴- فرآیند. برای حفظ توازن و تناسب سازمان با تغییر هر دسته از این عوامل، دیگر فاکتور ها نیز بایستی به تناسب تغییر یابند. در صورت استفاده از فن آوری اطلاعات جدید، برای استفاده بهینه از آن ممکن است فرآیندهای شغلی هم تغییر یابند. استفاده از فن آوری اطلاعات جدید و طراحی مجدد فرآیندها، ممکن است نیاز به تغییر مهارت‌های پرسنلی و احتمالاً ساختار سازمانی داشته باشد (زرگر، ۱۳۸۲).

اوکر و مودامبی مدل نظریه‌ای را به منظور ارزیابی آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری طراحی کرده‌اند که از سه بعد فکری، اجتماعی و فناورانه و در نه گروه تشکیل شده است. در این مدل بعد فکری شامل گروه‌های استراتژی، ساختار و برنامه‌ریزی، بعد اجتماعی شامل گروه‌های فرهنگ، تعاملات ذینفعان، و دانش قلمرو کاری، و بالاخره بعد فناورانه در برگیرنده گروه‌های برنامه کاربردی مدیریت ارتباط با مشتری، توانمندی‌های IT و مدیریت دانش اشاره می‌شود. این محققان به عوامل رایجی به نام عوامل آمادگی اشاره دارند که برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در هر کدام از نه گروه فوق به کار می‌روند (Ocker & Mudambi, 2002).

همچنین لویی و سین بر طبق تحقیقات گذشته که در مورد مدیریت ارتباط با مشتری انجام گرفته است، عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری را در چهار مؤلفه زیر دسته‌بندی کرده‌اند: ۱- تمرکز بر مشتریان کلیدی: جنبه‌های اساسی این مؤلفه شامل بازاریابی مشتری محور، ارزیابی ارزش طول عمر مشتریان و شخصی‌سازی می‌باشد؛ ۲- مؤلفه سازماندهی متناسب ساختار سازمانی، که تعهد منابع سازمان و مدیریت منابع انسانی عوامل کلیدی برای موفقیت سازماندهی شرکت در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری محسوب می‌شود؛ ۳- مؤلفه مدیریت دانش: که عوامل کلیدی آن عبارت است از: یادگیری و تولید دانش، انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش و بکارگیری دانش؛ ۴- مؤلفه

تکنولوژی: که انتظار داشتن روابط یک به یک، تجزیه و تحلیل ارزش هر مشتری و شخصی سازی انبوه از عوامل کلیدی آن می باشد (Leo Y.M Sin et al; 2005). این چهار بعد با مدل الماس لویت و تحقیقات قبلی در مورد مدیریت ارتباط با مشتری که ساختار، افراد، تکنولوژی و فرآیند را در پیشبرد و موفقیت تغییرات سازمانی از جمله اجرای مدیریت ارتباط با مشتری دخیل می دانستند همسویی و مطابقت دارد و مدلی که این تحقیق بر اساس آن صورت پذیرفته است نیز همین تحقیق می باشد.

#### ۵-۶- پیشینه تحقیق

تحقیقی تحت عنوان «شناسایی شاخصهای اصلی موفقیت و پیشنهاد چارچوبی برای مدیریت روابط مشتری در مرکز آمار و فناوری اطلاعات وزارت راه و ترابری» انجام گرفته است (سرآبادانی، ۱۳۸۴). همچنین تحقیق دیگری تحت عنوان «موانع و راهکارهای پیاده سازی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری در بانک صادرات ایران» انجام گرفته که در این تحقیق موانع موجود در راه پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در بانک صادرات ایران شناسایی شده و ابعاد آنها نیز تعیین گردیده اند (ناجکار، ۱۳۸۴). در تحقیقات خارجی نیز "یکپارچگی منابع و توانایی های شرکت در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری" عنوان مقاله ای است که بصورت موردی در بانک کره توسط گل کیم و سوکیم به اجرا در آمده است (Su Kima & Gul kimb, 2009, a). در جایی دیگر "چارچوبی برای اندازه گیری عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری" عنوان تحقیقی است که در بانک کره به صورت تجربی توسط گل کیم و سوکیم صورت گرفته است (Su Kima & Gul kimb, 2009, a). نیوبای و شریف نیز برای اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری راه حل هایی ارائه داده اند و موانع موجود در اجرای مدیریت ارتباط با مشتری را نیز فقدان تعریف درست از CRM، رهبری ضعیف، کمکهای ناکافی از خریداران و مشتری ها در فرآیندهای CRM و موانع سیستم های wireless مدیریت ارتباط با مشتری بر شمرده اند (Sherif & Newby, 2007).

#### ۶- روش تحقیق:

این تحقیق از نظر هدف کاربردی محسوب می گردد و از نظر ماهیت و روش جزو تحقیقات توصیفی - تحلیلی به شمار می رود.

### ۶-۱- جامعه آماری و حجم نمونه

در این تحقیق، مدیران و کارشناسان بیمه کارآفرین در ستاد تهران که در جریان کامل فرایند تصمیم‌گیری و اجرایی تمام نقاط کشور هستند به عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند. دلیل این انتخاب نیز این بوده است که بیمه کارآفرین به خاطر مدت زمان کمی که از تأسیس آن می‌گذرد تعداد زیادی شعبه در سراسر کشور ندارد و مرجع اصلی تصمیم‌گیری‌ها و اجرائیات آن در ستاد تهران قرار دارد. در مجموع ۱۶۳ مدیر و کارشناس که به صورت تمام وقت در ستاد مرکزی این بیمه در حال فعالیت هستند به عنوان جامعه آماری در این پژوهش مورد شناسایی قرار گرفتند. در این تحقیق، تعداد نمونه از جدول مورگان به اندازه‌ی ۶۷ مورد انتخاب گردید و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد.

### ۶-۲- ابزار گردآوری داده‌ها

با توجه به هدف در نظر گرفته شده برای این پژوهش که ارزیابی کیفیت خدمات بیمه کارآفرین با استفاده از پرسشنامه و در چهار مؤلفه تمرکز بر مشتریان کلیدی، ساماندهی مناسب، مدیریت دانش و نهایتاً مؤلفه تکنولوژی است، پرداخته می‌شود. پژوهشگر جهت طراحی پرسشنامه نهایی اقدام به انجام فعالیت‌های زیر نموده است:

۱- مرور جامع بر ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری و شناسایی عوامل موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری، قابل ذکر است که در انتها مدل نظری تحقیق همراه با مؤلفه‌ها از مدل (Leo Y. M Sin et al; 2005) استخراج گردید؛ ۲- تجزیه و تحلیل این عوامل از نظر مفهومی از طریق مشاوره با استاد راهنما؛ ۳- طراحی و توزیع پرسشنامه اولیه برای مرحله آزمایشی (پایلوت) جهت بومی نمودن موانع گردآوری شده از ادبیات تحقیق برای بیمه کارآفرین؛ ۴- جمع‌آوری پرسشنامه‌های مرحله آزمایشی و تحلیل پاسخ‌ها و پیشنهادات ارائه شده در آن برای طراحی پرسشنامه نهایی؛ ۵- طراحی پرسشنامه نهایی.

### ۶-۳- سنجش روایی و پایایی

روایی پرسشنامه در این تحقیق براساس تحلیل کارشناسی محقق، استاد راهنما و کارشناسان مرتبط با موضوع انجام گرفت که روایی صوری مشهود می‌باشد. برای محاسبه پایایی با استفاده از محاسبه مقدار آلفای کرونباخ، ابتدا پرسشنامه بین ۳۰ نفر به عنوان نمونه مقدماتی تقسیم شد. این مقدار نمونه بعنوان یک نمونه مقدماتی برای



اصلاح پرسشنامه و برآورد واریانس برای تعیین حجم نمونه و همچنین محاسبه قرار گرفت. هر چقدر مقدار آلفا به یک نزدیکتر باشد پایایی بیشتر و هر چقدر مقدار آن کمتر باشد نشانه پایایی کمتر برای پرسشنامه می باشد (دانیایی فرد و دیگران، ۱۳۸۳). مقدار آلفا برابر با ۰/۹۱۶ برای پرسشنامه پایلوت اولیه بدست آمد که در ابتدا بین ۳۰ نفر توزیع گردیده بود. این رقم نشان دهنده پایایی بالا برای پرسشنامه طراحی شده می باشد.

### ۷- تجزیه و تحلیل داده‌ها

همان گونه که گفته شد، تعداد نمونه در این تحقیق ۶۷ نفر مشخص شده و ۶۷ پرسشنامه تکمیل شده توسط کارکنان بیمه کارآفرین نیز مورد بررسی قرار گرفت. داده‌های تحقیق نشان می‌دهد ۷۳٪ از پاسخ دهندگان زن و ۲۷٪ مرد بوده‌اند. همچنین حدود ۷۰٪ از آنان بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ۳۰٪ نیز بیش از ۳۰ سال سن داشته‌اند. همچنین ۷۷/۶٪ از پاسخ دهندگان تحصیلات لیسانس و ۶٪ تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر و بقیه ۱۶٪ تحصیلاتی کمتر از لیسانس داشته‌اند.

#### ۷-۱- بررسی شرایط موجود در پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری

در این مرحله برای سنجش وضعیت موجود از آزمون تی - استیودنت با معیار سنجش عدد ۴ استفاده می‌کنیم. عدد چهار در واقع میانه طیف لیکرت هفت تایی است و مقایسه میانگین نمونه با آن نشان می‌دهد که آیا میانگین نمونه بر حسب متغیرهای مختلف، از میانه طیف بالاتر است یعنی آیا شرکت در این مؤلفه دارای نقطه قوت است یا خیر. نتایج این آزمون در جدول زیر خلاصه شده است:

جدول ۱: بررسی مؤلفه های پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری در وضع موجود

مؤلفه ها	تعداد متغیرها	میانگین	مقدار sig	نتیجه آماری	تحلیل آماری
تمرکز بر مشتریان کلیدی	۴	۴/۶۰	۰/۰۰۰	رد $H_0$	میانگین بالاتر از ۴ است
ساماندهی مناسب	۷	۳/۷۷	۰/۰۰۵	رد $H_0$	میانگین پایینتر از ۴ است
مدیریت دانش	۵	۴/۵۵	۰/۰۰۰	رد $H_0$	میانگین بالاتر از ۴ است
تکنولوژی	۵	۴/۱۶	۰/۱۱۷	قبول $H_0$	میانگین با ۴ برابر است

این نتایج نشان داد که شرکت در دو مؤلفه تمرکز بر مشتریان کلیدی و مدیریت دانش دارای نقطه قوت بوده و در مؤلفه ساماندهی مناسب دارای نقطه ضعف بوده و در مؤلفه تکنولوژی نیز حالت بینابینی دارد.

#### ۷-۲- رتبه بندی مؤلفه‌ها در سطح انتظاری

در این مرحله از برای مشخص کردن اولویت‌بندی مؤلفه‌های مختلف ذکر شده در سطح انتظاری (مطلوب) از نظر پرسنل شرکت بیمه کارآفرین، از آزمون‌های مقایسه‌ای پارامتریک استفاده می‌شود. به دلیل اینکه تعداد پاسخ دهندگان ۶۷ نفر بوده‌اند، بنابر قضیه حد مرکزی می‌توان نمونه را نرمال فرض کرده و از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد که در این تحقیق از آزمون مقایسه واریانس (ANOVA) استفاده شده است. در ابتدا با استفاده از آزمون لونه شرط برابری میانگین‌ها که برای استفاده از آزمون تحلیل واریانس لازم است بررسی شد، که این شرط برقرار بود و سپس آزمون تحلیل واریانس مورد استفاده قرار گرفت و مقدار sig این آزمون که برابر ۰/۰۰۴ بود نشان داد که حداقل دو میانگین با یکدیگر اختلاف معنی داری دارند. سپس تست LSD برای مقایسه و رتبه‌بندی متغیرها به کار گرفته شد که نتایج این آزمون به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۲: خروجی آزمون LSD برای مؤلفه‌ها در سطح مطلوب

مؤلفه اول	مؤلفه دوم	اختلاف میانگین‌ها	مقدار sig
تمرکز روی مشتریان کلیدی	ساماندهی مناسب	-۰/۲۰۰	۰/۰۳۲
	مدیریت دانش	-۰/۰۴۸	۰/۶۳۳
ساماندهی مناسب	تکنولوژی	-۰/۳۱۳	۰/۰۰۲
	مدیریت دانش	۰/۱۵۳	۰/۰۸۰
مدیریت دانش	تکنولوژی	-۰/۱۱۳	۰/۱۹۶
	تکنولوژی	-۰/۲۶۶	۰/۰۰۵

همانگونه که از مقدار sig های مقایسه دو میانگین مشخص می‌شود، مؤلفه اول یعنی تمرکز روی مشتریان کلیدی با دو مؤلفه دوم و چهارم یعنی ابعاد ساماندهی مناسب و تکنولوژی اختلاف معنی داری دارد. همچنین با توجه به سطر آخر جدول مشخص می‌شود مؤلفه سوم یعنی مدیریت دانش با مؤلفه چهارم یعنی تکنولوژی نیز اختلاف معنی داری

دارد. با در نظر گرفتن میانگین مؤلفه‌ها، اولویت‌بندی آنها از نظر کارکنان بیمه کارآفرین در سطح مطلوب به صورت زیر می‌باشد:

جدول ۳: رتبه بندی مؤلفه‌ها بر اساس اهمیت در سطح مطلوب

اولویت	میانگین	مؤلفه ها	متغیرها
۱	۶/۲۷	تکنولوژی	۱۷ تا ۲۱
۲	۶/۱۶	ساماندهی مناسب	۵ تا ۱۱
۳	۶/۰۰	مدیریت دانش	۱۲ تا ۱۶
۴	۵/۹۶	تمرکز بر مشتریان کلیدی	۱ تا ۴

نتایج مقایسه‌ای بر مبنای میانگین رتبه‌های مؤلفه‌ها نشان می‌دهد مؤلفه تکنولوژی از نظر کارکنان شرکت بیمه کارآفرین مهمتر از سایر مؤلفه‌ها بوده است و پس از آن به ترتیب اولویت مؤلفه‌های ساماندهی مناسب، مدیریت دانش و تمرکز بر روی مشتریان کلیدی قرار دارد که از نظر کارکنان، شرکت باید توجه خود را به ترتیب اولویت روی این مؤلفه‌ها متمرکز سازد تا بتواند به مقصود خویش یعنی نزدیک شدن به یک شرکت بیمه ایده‌آل برسد.

#### ۷-۳- رتبه بندی متغیرها در سطح مطلوب

در این مرحله به اولویت‌بندی متغیرها در هر کدام از ۴ مؤلفه در نظر گرفته شده در سطح انتظاری پرداخته می‌شود. برای اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها، مانند تحلیل‌های قبل با توجه به قضیه حد مرکزی و بالاتر بودن تعداد نمونه از مقدار حداقل حد مرکزی، نمونه را نرمال فرض کرده و تنها به بررسی برابری واریانس‌ها به عنوان پیش نیاز روش تحلیل واریانس بسنده شده و برای بررسی برابر بودن واریانس‌های هر کدام از متغیرهای یک مؤلفه با یکدیگر، از آزمون لونه استفاده می‌شود.

جدول ۴: بررسی یکسان بودن واریانس متغیرها در مؤلفه تمرکز بر روی مشتریان کلیدی در سطح مطلوب

مؤلفه ها	آماره	مقدار sig	نتیجه آماری	تحلیل آماری
تمرکز بر روی مشتریان کلیدی	۱/۰۶۷	۰/۳۶۴	پذیرش $H_0$	برابری واریانس تمام متغیرها با هم
ساماندهی مناسب	۴/۲۲۱	۰/۰۰۰	پذیرش $H_1$	نابرابری حداقل واریانس دو متغیر با هم
مدیریت دانش	۲/۴۳۶	۰/۰۴۷	پذیرش $H_1$	نابرابری حداقل واریانس دو متغیر با هم
تکنولوژی	۳/۱۱۱	۰/۰۱۶	پذیرش $H_1$	نابرابری حداقل واریانس دو متغیر با هم

همانطور که در جدول بالا مشخص شده است تنها مؤلفه تمرکز بر روی مشتریان کلیدی شرایط لازم برای آزمون تحلیل واریانس را داشته و سه مؤلفه دیگر باید با استفاده از آزمون کروسکال-والیس با یکدیگر مقایسه شوند.

جدول ۵: بررسی یکسان بودن میانگین متغیرها در هر ۴ مؤلفه در سطح مطلوب

مؤلفه ها	آزمون	آماره	مقدار sig	نتیجه آماری	تحلیل آماری
تمرکز بر روی مشتریان کلیدی	تحلیل واریانس	۱/۱۰۹	۰/۳۴۶	پذیرش $H_0$	برابری میانگین تمام متغیرها با هم
ساماندهی مناسب	کروسکال-والیس	۳۲/۷۷۷	۰/۰۰۰	پذیرش $H_1$	نابرابری حداقل میانگین دو متغیر با هم
مدیریت دانش	کروسکال-والیس	۱۶/۱۵۵	۰/۰۰۳	پذیرش $H_1$	نابرابری حداقل میانگین دو متغیر با هم
تکنولوژی	کروسکال-والیس	۸/۵۴۱	۰/۰۷۴	پذیرش $H_1$	نابرابری حداقل میانگین دو متغیر با هم

پس از بررسی مؤلفه‌ها در سطح انتظاری، نتایج آزمون تحلیل واریانس برای یک مؤلفه و کروسکال-والیس برای سه مؤلفه نشان داد که متغیرها در مؤلفه تمرکز بر روی مشتریان کلیدی دارای میانگین‌های مساوی هستند و نمی‌توان آنها را اولویت‌بندی کرد به عبارت دیگر شرکت برای بهبود وضعیت این مؤلفه تفاوتی ندارد که کدام متغیر را تغییر دهد اما در مورد سه مؤلفه دیگر وضعیت بدین صورت نبود و نتایج آزمون کروسکال والیس نشان داد

که این متغیرها قابل اولویت بندی هستند که جدول اولویت بندی آنها بر اساس میانگین رتبه در زیر آمده است:

جدول ۶: اولویت بندی متغیرها در سه مؤلفه ساماندهی مناسب، مدیریت دانش و تکنولوژی

اولویت	میانگین رتبه	متغیرها	
اول	۲۶۴/۳۴	طراحی برنامه‌های آموزشی مناسب برای کارکنان در زمینه برقراری ارتباط قوی با مشتری	ساماندهی مناسب
دوم	۲۵۵/۷۹	اتخاذ اهداف تجاری روشن در جهت حفظ مشتریان کنونی و تمديد بیمه نامه آنها	
سوم	۲۴۹/۷۲	داشتن اهداف تجاری روشن در زمینه به دست آوردن مشتری	
چهارم	۲۴۸/۱۲	داشتن کارشناسان لازم در بخشهای بازار یابی و فروش برای موفقیت در مدیریت ارتباط با مشتری	
پنجم	۲۳۹/۰۵	برقرار کردن اهداف تجاری روشن در جهت افزایش فروش به مشتریان کنونی و تسهیل فروش انواع دیگر بیمه نامه	
ششم	۲۲۸/۸۵	سنجش میزان عملکرد کارکنان و ارائه پاداش به آنها بر مبنای برآورده کردن نیازهای مشتریان و ارائه خدمات موفقیت آمیز به آنها	
هفتم	۱۵۹/۱۲	طراحی ساختار سازمانی بر حسب نوع مشتری (مشتران خانگی ، صنعتی ، سالمندان و ...)	
اول	۱۹۶/۵۱	ارائه خدمات با سرعت و در حداقل زمان به مشتریان	مدیریت دانش
دوم	۱۸۶/۷۸	داشتن دانش کافی جهت حل مشکلات مشتریان	
سوم	۱۵۵/۸۸	فراهم کردن کانال هایی برای ایجاد رابطه دوطرفه بین مشتریان و شرکت	
چهارم	۱۵۳/۶۸	انجام دادن خدمات بیمه ای مورد نیاز مشتری در زمان مقرر	
پنجم	۱۴۷/۱۴	درک نیاز های مشتری با اتکاء به دانش خود	
اول	۱۸۶/۰۲	دارا بودن نرم افزار مناسب برای ارائه خدمات به مشتریان	تکنولوژی
دوم	۱۷۷/۶۰	داشتن پایگاه جمعی از اطلاعات مشتریان	
سوم	۱۶۶/۳۱	دارا بودن سخت افزارهای مناسب برای ارائه خدمت به مشتریان	
چهارم	۱۶۵/۳۲	داشتن کارکنان فنی مناسب جهت فراهم کردن پشتیبانی های فنی از تکنولوژی کامپیوتری مورد استفاده در مدیریت ارتباط با مشتری	
پنجم	۱۴۴/۷۵	در دسترس بودن اطلاعات مشتری در هر نقطه ای از سازمان	

## ۸- نتیجه گیری

نتایج این تحقیق نشان داد که از دید کارکنان شرکت بیمه کارآفرین، مؤلفه تکنولوژی بیشترین تأثیر را در پیاده‌سازی موفق سیستم ارتباط با مشتریان دارد و پس از آن مؤلفه‌های ساماندهی مناسب، مدیریت دانش و در اولویت آخر مؤلفه تمرکز بر مشتریان کلیدی بیشترین تأثیرات را بر روی پیاده‌سازی سیستم CRM می‌گذارند. همچنین شرکت بیمه کارآفرین در حال حاضر و بر اساس نظر کارکنان آن شرکت، در مؤلفه‌های تمرکز بر روی مشتریان کلیدی و مدیریت دانش وضعیت قابل قبولی را دارد و در این دو مؤلفه دارای نقاط قوت می‌باشد اما در مؤلفه ساماندهی مناسب بر اساس نتایج آزمون‌های آماری از حد متوسط پایین‌تر بوده و این مؤلفه برای شرکت نقطه ضعف محسوب می‌شود. در مؤلفه تکنولوژی نیز می‌توان گفت شرکت نه دارای نقطه قوت و نه دارای نقطه ضعف است بدین معنی که در شرایط کاملاً میانه‌ای بسر می‌برد. در مورد شاخص‌های اولویت‌دار در هر مؤلفه می‌توان به اهمیت آموزش در مؤلفه‌ی ساماندهی مناسب، ارائه خدمات سریع در مؤلفه‌ی مدیریت دانش و وجود خدمات نرم‌افزاری مناسب در مؤلفه‌ی تکنولوژی اشاره کرد. برای تحقیقات آتی در این زمینه می‌توان از ایده‌های زیر بهره جست، استفاده از روش‌های نرم (Soft) برای اولویت‌بندی مثل روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره (MADM)؛ استفاده از دستگاه معادلات ساختاری و روش‌های کمی مربوط به آن برای پیدا کردن روابط علت و معلولی و پیدا کردن متغیرهای واسط و تعدیل‌گر؛ استفاده از تقسیم بازار هدف بیمه و تحلیل و تفسیر جداگانه هر یک از آن‌ها.

## منابع فارسی

- ۱- الهی شعبان، حیدری بهمن (۱۳۸۴)، مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران، چاپ اول
- ۲- امیرشاهی میر احمد، (۱۳۸۳)، اجتناب از چهار خطر در مدیریت ارتباط با مشتری، گریده مدیریت، سال سوم شماره ۱۸ صص ۶۷-۷۵
- ۳- انتظاری یزدی، مریم، (۱۳۸۸) ارزیابی میزان آمادگی شرکت زعفران سحرخیز برای پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری، تهران: دانشگاه پیام نور، پایان نامه کارشناسی ارشد
- ۴- پیترز دان، (۱۳۸۱)، "بازار یابی تک به تک" ترجمه علی عیاری، انتشارات فرا، چاپ اول
- ۵- دانائی فرم، الوانی.م و آذر،ع، (۱۳۸۳)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
- ۶- زرگر، محمود؛ (۱۳۸۲)، اصول و مفاهیم فناوری اطلاعات، تهران انتشارات بهینه چاپ اول
- ۷- ساسان نژاد، امیر هوشنگ (۱۳۸۳)، مجموعه قوانین و مقررات بیمه، تهران انتشارات فردوسی، چاپ دوم
- ۸- سرآبادانی، (۱۳۸۴)، شناسایی شاخص های اصلی موفقیت و پیشنهاد چهارچوبی برای مدیریت روابط مشتری در مرکز آمار و فناوری اطلاعات وزارت راه و ترابری، تهران، دانشکده مدیریت مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، پایان نامه کارشناسی ارشد
- ۹- مهدوی نیا، قدرت پور، بهروز، (۱۳۸۴)، کارکرد مدیریت ارتباط با مشتری در افزایش فروش و حفظ مشتریان بیمه، فصلنامه آسیا، تابستان
- ۱۰- ناجکار نفیسه، (۱۳۸۴)، موانع و راهکارهای پیاده سازی استراتژی CRM در بانک صادرات ایران، تهران دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، پایا نامه کارشناسی ارشد
- ۱۱- هورویننتر، ژاک (۱۳۸۲)، هفت کلید استراتژی خدمات، ترجمه: اعرابی، ایزدی، تهران انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

## منابع انگلیسی

- 1-Brown,S.A(2000): Customer Relationshipship ManagementA Strategic Imprative in the world of e-business, Kanada jhon willey & Sotes
- 2-Christopher Ball , (2003)"Strategic issues in customer relationship Management implementation" , Business process management journal,Vol9, Nom5 ,pp592-601
- 3-Feinberg J&N.C Romano (2003),Electronic Customer Relationship Management Revising the general principle usability and resistance \_ an

Integrative implementation framework , “ Business Prosess management journal,Vol9,Nom5

4-Galbreath Jeremy& Rogers Tam(1999) : “Costomer Relationship Leadership :a leadership and motivation for a twenty –first century business “The TQM magazine ,Vol11,Nom.3,pp161-171

5-Isaksson Greta(2005): “Managing the Implementation of customer relationship management from an interfunctional perspective” ,Lulea University of Technology ,Licentiate Thesis Kalustian ,J.Lombardi,B and Fletcher, W.(2002)”CRM checklist for success ,Pharmaceutical Executive, Vol,22 Nom,2,pp64-69

6-Leo Y.M. Sin et al,”CRM conceptualization and scale development”European jornal of markting . Vol,30,Nom11-12,pp1264-1250

7-Ocker R.J.and Susan Mudambi (2002); “Assesing the Readiness of Firms for CRM:A Literature Review and Research Model “Temple University; phladlphia

8-Peppers, Rogers (2003);”Creating a Customer –Centric Insurance Enterprise”An ORACLE Whight Paper.

Sherif, Joseph S; Newby, Michael. Strategies for successful CRM implementation, California State University, Information management & Computer Security Vol. 15 No. 2, 2007.

9- Su Kima, Hyung; Gul kimb, Young(2009). Integration of firm's resource and capability to implement enterprise CRM: A case study of a retail bank in Korea, Chan-Wook Parke

10- Su Kima, Hyung; Gul kimb, Young(2009) A CRM performance measurement framework: Its development process and application. Industrial Marketing Management 38.

11-Turban ,E et al(2002):Information technology for management :making connections for strategic advantage :2<sup>nd</sup> ed. New yourk wiley.

12-Winer .R(2001)”Customer relationship management :AFrame Work Reseach Directions and Furtur “University California at Berkely ,pp130-158.

13-Winer .R(2001)”Customer relationship management :AFrame Work Reseach Directions and Furtur “University California at Berkely ,pp130-158.

14-Xu .YYen,D.C,LinB&Chou D.C(2002):Adopting Customer Relatiopnship Management Twchnology ,Industrial mngement & Data System Vol,103.Nom,8pp442-452